

הקצונה בצה"ל בין מיתוס למציאות

אל"מ (מיל') יעקב חסדאי

על ידי "תנועות המחאה", שרוב פעיליהן ומנהיגיהן נמנו עם לוחמי חזית מאוכזבים וממורמרים. בעקבות תנועות אלה והגי"ל לויים על פרשיות שונות הקשורות במלחמת יום הכיפורים, גברה נטיית הציבור ואמצעי התקשורת החופשיים לנקוט, במידה זו או אחרת, בגישה ה"ביקורתית". לעומת זאת נותר חלק ניכר מקבוצת ההנהגה הביטחונית ופיקוד הצבא נאמן לגישה ה"מסורתית". אלה עשו מאמץ ניכר להשיב את אמון העם בצבא תוך ביסוסו על המודל הישן. מאמץ זה לא הוכתר בהצלחה מלאה, ועל כן קיים כיום פער בין הציבור וההנהגה בהתייחסות לשאלות צבא וביטחון.

על פי המסורת הישנה מגבילה ההנהגה הביטחונית את האינ-פורמציה הנמסרת לציבור מתוך שיקולים של שמירת מורל וקיום אמון העם בצבא. אך הציבור, אשר גישתו כיום מושפעת יותר ממגמות ביקורתיות, מצוי בשלב הנוכחי בתחושה של ביטחון מעורער וחוסר אינפורמציה, ובעקבות זאת נוצר מצב של חוסר אמון וחשדות. המצב חמור במיוחד כשמדובר בנושאים צבאיים הקשורים באימונים או במבצעים אשר סביבם רווחות ידיעות על חולשות או נקודות תורפה. מסך "עשן" סביב העובדות עלול לגרום לכך שעמדת הציבור תיקבע בפועל על ידי אינפורמציה בלתי פורמלית, המועברת מפה לאוזן בדרך של שמועות, לחישות, בדיחות והשמצות.

אחד הנושאים בהם ניכר לאחרונה פער בין האינפורמציה הרש"מית לבין הלך הרוחות הציבורי, קשור בדרך הכשרתם של המועמדים לתפקידים בכירים בצה"ל, בחירתם ואופן קידומם. האינפורמציה הנמסרת מבוססת, כבעבר, על הנחה שהציבור מאמין שהנבחרים הם גם הטובים, ולעומת זאת בחוגים רחבים, הכוללים גם קצינים רבים, מקננים ספקות בשאלה, האם שיטות המיון של הקצונה הבכירה וקידומה אכן הולמים את הנתונים והדרישות של המציאות כיום.

התבוננות בכמה תהליכים מקיפים בחברה ובצבא מלמדת, כי אכן יש יסוד לספקות בשאלת דרכי הכשרתה וקידומה של הקצונה הבכירה. התרשמויות אישיות של הכותב וכמה מחבריו מחזקות ספקות אלה. עם זאת יש להדגיש שאותם חלקים במאמר זה המבוססים על התרשמות התגבשו מתוך התנסות אישית והכרות בלתי אמצעית של נושא הדיון במשך שנים ארוכות של שירות בצבא.* אמנם בדיון מעין זה היה מן ראוי להתבסס על נתונים או מחקרים, אלא שלמרבה הצער מעטים המחקרים בנושא זה, ואת אלה הקיימים אין מפרסמים.

* לאור נסיגוני הצבאי מתייחסות השגותי בעיקר לנעשה בחילות היבשה ופחות כלפי המצב בחילות האוויר והים.

הדיון בשאלות הקשורות בצה"ל מושפע בשנים האחרונות משתי מגמות יסודיות. המגמה האחת, אותה ניתן לכנות "מסורתית", יונקת מן המסורת המחתרתית שקדמה לצה"ל ומן הנוהג והסדרים שהיו מקובלים עד מלחמת יום הכיפורים. במגמה זו תומכים גם כיום חלק ניכר מראשי הצבא ומערכת הביטחון. יסודה של מגמה זו הוא בהנחה, כי נושא הביטחון הוא בתחום עניינה של קבוצת ההנהגה המופקדת על נושא זה ובאחריותה. מסביב לצה"ל יש לשמור על מעטה סודיות עבה ככל האפשר, ולציבור יש למסור את אותן הידיעות הדרושות כדי ליצור תחושה של אמינות וביטחון סביב כוחו של צה"ל ויכולתו. המגמה השנייה, היא ה"ביקורתית", יונקת מתחושת האכזבה והכשלון הרווחת בציבור מאז מלחמת יום הכיפורים. למגמה זו שותפים רבים מקציני המילואים וחלק מקציני הצבא הסדיר. יסודה הוא בהנחה, כי שום מערכת אינה יכולה לשמור על רמתה ולהיות מוגנת מהסתאבות אם איננה חשופה לביקורת; כי ביקורת זו חייבת להיות בלתי תלויה; וכי במציאות הפור-ליטית שלנו רק לביקורת ציבורית יש סיכוי למלא יעוד זה.

משך כל שנות קיום המדינה, החל ממלחמת השחרור ועד ערב מלחמת יום הכיפורים, היתה מקובלת העמדה ה"מסורתית" הן על ההנהגה הביטחונית, הן על אמצעי התקשורת והן על הציבור. מנגנוני הביקורת והפיקוח של מערכת הביטחון והצבא היו פנימיים, והציבור נתן בהם את אמונו. סביב הצבא ומפקדיו נבנתה ברבות הימים מערכת התייחסות שעיקרה היה הרצוי, אם כי לעתים נתרחה מן המצוי. עם כל חסרונותיה היו בשיטה זו מספר יתרונות: היא הגבירה את אמון הציבור בכוחו של צה"ל, הגדילה את כושר ההרתעה שלו כלפי האויב, ותרמה לשמירת הסודיות בנושאים חיוניים.

מאז מלחמת יום הכיפורים הולך וגובר כוחה של המגמה ה"ביקורתית". לתמורה זו סיבות אחדות. ראשית, נתברר שאי אפשר לסמוך לאורך ימים על מנגנוני פיקוח וביקורת פנימיים, ושיש הכרח בקיומה של מערכת ביקורת עצמאית ובלתי תלויה. שנית, נתברר שבצמרת הפיקוד הצבאי הערבי החלו להעריך את כוחו של צה"ל באופן רציונאלי ולא על פי אגדות. הדרך בה ניתחו שם את תכונותיהם של המפקדים הבכירים שלנו, ערב מלחמת יום הכיפורים, היתה מעניינת, והעידה על ראייה מפור-כחת למדי. שלישית, נסתבר כי טיפוח "מיתוסים" סביב הצבא עלול, לעתים, דוקא לפגוע ברמת הסודיות. פולחן היוקרה סביב הפיקוד של צה"ל לאחר מלחמת יום הכיפורים היה כרוך בחשיפה מיותרת של סודות רבים.

עם זאת לא התנהל המעבר מן הגישה ה"מסורתית" אל הגישה ה"ביקורתית" באורח שווה בקרב החוגים השונים. הדחיפה הרא-שונה והעיקרית למעבר זה ניתנה לאחר מלחמת יום הכיפורים

לאור נסיוני בצבא בנושאים האמורים נראה לי כי יהיה זה לטובתו של צה"ל אם יתקיים דיון ציבורי בשאלת איכות הקצונה והפיקוד של צה"ל. מטרתו של מאמר זה היא לפתוח דיון זה.

מבלי להכנס לדיון מפורט על התמורות במצבה המדיני והצבאי של מדינת ישראל, אפשר לציין שני מאפיינים עיקריים בתמורות אלה. האחד — בעיותינו הצבאיות והאסטרטגיות הולכות ונעשות מורכבות וסבוכות משהיו בעבר, והפתרונות הנדרשים תובעים מידה רבה של תחכום וחשיבה אסטרטגית. השני — הנתונים והגורמים המשפיעים על מצבנו משתנים בקצב הרכה יותר מהיר משהיה בעבר, ודבר זה מחייב חדשנות ופתיחות כתנאי חיוני ליכולת מעקב ועדכון עמדות.

כושר חשיבה אסטרטגית מושג בעיקר על ידי בחירת קצינים בעלי יכולת נאותה והכשרתם בכיוון זה. חדשנות ופתיחות אפשר להשיג על ידי בניית מערכת שמאפשרת ויכוח ומעודדת אותו.

מבט מקרוב אל הקצונה הבכירה של צה"ל בשנים האחרונות מלמד, כי עם קבוצה זו נמנים מפקדים בעלי נסיון קרבי מן העשירים בעולם, בתוכם דמויות של "גיבורי מלחמה", שזכו לשם ולתהילה בקרבות בהם נטלו חלק. בקבוצה זו מצויים גם קצינים רבים המצטיינים בכישורים אירגוניים ואדמיניסטרטיביים, אשר נרכשו מתוך התנסות ממושכת בהפעלת כוחות גדולים בתנאי שלום ומלחמה כאחד.

לעומת זאת, כמה תהליכים בחברה ובצבא עלולים היו להוביל למצב בו יתמעטו בקבוצה זו קצינים המצטיינים בכושר חשיבה וברוחב אופקים הנדרשים ברמה האסטרטגית, ואכן, כמה סימנים מעידים שהמצב בתחום זה אינו מניח את הדעת.

מידת ההרמוניה השוררת בשנים האחרונות בפיקוד הבכיר יכולה לשמש אף היא מקור לדאגה, שכן לעיתים מעידה זו על היעדר קצינים בעלי עמדות מקוריות ועצמאיות או על היעדר ערכים ודפוסי התנהגות המביאים למאבק אמיץ ובלתי מתפשר על עמדות והשקפות.

הווה אומר, באותם תחומים בהם תמורות הזמן מחייבות שינוי ושיפור, דוקא בהם יש מקום לדאגה וחשש.

גם מבלי לרדת לפרטי הדברים, ברור כי אם אמנם חסרות תכונות אלה בקרב הפיקוד הבכיר של צה"ל נוצר מצב שאין להשלים עימו לאורך ימים. כיוון שהמדובר איננו בתופעה קצרת ימים אלא במצב ששורשיו נעוצים בתהליכים שנתחוללו בצבא ובחברה מזה שנים, מחייב תיקונו של מצב זה הבנת השורשים והגורמים העומדים ביסודו.

נפתח תחילה בציון מאפייניהם העיקריים של תהליכים חברתיים מקיפים אשר השפיעו על עיצובה של קצונת הקבע. התופעה החברתית הראשונה החשובה לענייננו היא התמורה שחלה בדמותה של המנהיגות והעילית החברתית של המדינה. בשנים שקדמו להקמת המדינה ובשנים הראשונות אחר הקמתה הוערכו פעילות ציבורית בכלל ומילוי תפקיד הנהגה בפרט כהגשמה של יעוד ושליחות, ואותם חוגים במדינה שהודרכו על ידי תחושות אלה מילאו את שורות המנהיגים והפעילים הציבוריים. בתהליך ממושך ואיטי נתכרסם מצב זה, ועיסוק פוליטי וציבורי

עבר מתחום היעוד והשליחות לתחום העסקנות הפוליטית המקצועית. התוצאה לא איחרה לבוא: אנשים מוכשרים ומבריקים, שפנו קודם לכן לפעילות ציבורית מטעמים של שליחות ויעוד, החלו להתרחק מעיסוק זה.

תהליך דומה התרחש אף בשורות הצבא. פיקוד הצבא נחשב בראשית ימי המדינה כחלק אורגני של הנהגת המדינה. מפקדי ה"הגנה" והצבא היו חבריהם ובני דמותם של מנהיגי המדינה וכמותם היו חדורים תחושת שליחות ויעוד. משהחלו אנשים אלה לפנות את מקומם בהנהגת המדינה לטכנוקרטיות ופוליטיקאים מקצועיים, החלו חבריהם לפרוש משורות הצבא. עם זאת נותרו עדיין בצבא מספר ניכר של קצינים צעירים שהמשיכו לשמור על הרוח הישנה. בשל אופיו המיוחד של צה"ל בשנות הקמתו, מילאו בו אנשים צעירים מאד תפקידים בכירים. הללו נשארו בעמדותיהם הבכירות משך תקופה ארוכה, והובילו למעשה את הצבא עד לשנים האחרונות. אולם בדור שצמח מתחתם נתמעטו המפקדים ששילבו כשרון עם תחושת שליחות ויעוד.

התהליך השני שהתחולל בחברה האזרחית תוך השפעה על הצבא היה — עליית משקלן של השקפות על רוחה ונחות כאידיאל חברתי עליון. תהליכי ה"קפיטליזציה" של החברה הישראלית הביאו לכך שהרווח והכסף הפכו לקנה-מידה חברתי ראשון במעלה, בעוד שמושגי שליחות ויעוד איבדו מחשיבותם. תהליך זה גרם לכך שאנשים בעלי כשרון פנו למקצועות ולעיסוקים ששכרם בצידי. כיוון ששירות בצבא הקבע לא נמנה מעולם עם מקצועות אלה נתמעטו הפונים אליו. לעומת זאת נתרבו אלה שצבא הקבע סיפק להם אפשרויות התקדמות וכבוד שלא יכלו להשיגם בחברה האזרחית.

תהליך חברתי שלישי הינו עליית משקלה של ההשכלה הפורמלית והפיכת ההשכלה האקדמית למטרה בהישג יד של חלקים נרחבים של הנוער. עיון במודעות הצעות עבודה ובמכרזים ציבוריים או ממשלתיים מראשית ימי המדינה ועד היום מגלה, כי גורם ההשכלה הפורמלית הפך בהדרגה, אך בתהליך יציב וברור, תנאי קבלה למוסדות ממלכתיים ואחרים. במקביל לכך התפתח מצב בו רובם הגדול של בוגרי בתי הספר התיכוניים ממשיכים בלימודים גבוהים ורוכשים השכלה ומקצוע אקדמאיים. תעודה אקדמאית אינה ערובה לכשרון או לתבונה יתר, אך יש להבין כי ככל שיתרבו בעלי השכלה אקדמאית בחברה, תהפך תעודה זו לסימן של מעמד וסטטוס, תהליך שהשפעתו לא תפסח אף על שורות הצבא.

צה"ל נותר כיום אחד הגופים המעטים במדינה אשר כמעט ואינו תובע רמת השכלה פורמלית כתנאי לעליה בדרגות הקצונה. כתוצאה מכך ניתן עידוד להישארותם בצבא של אלה שלא יכלו לפנות ללימודים, ולא נוצר דחף מספיק לדרבן קצינים מוכשרים להרחיב את השכלתם. למצב זה נודעת השפעה הן על מעמדו החברתי של הקצין בכלל, והן על נכונותם של קצינים צעירים לחתום לשירות קבע. ראשית, בחברה בה נתרבו האקדמאים החל הצבא להראות כמקצוע בעל דרישות נמוכות, ובעקבות זאת חל פיתוח כללי במעמדו של קצין הקבע. שנית, קצינים צעירים ומוכשרים פרשו מהצבא, כיוון שלא היו מוכנים לדחות את לימודיהם לתקופה מאוחרת, בעוד חבריהם יוצאים ללימודים מיד עם סיום השירות, או לעמוד בתנאים המחמירים שהציג להם הצבא.

בהקשר זה ראוי לציין גורם יסודי באורח התנהגותם של צעירים

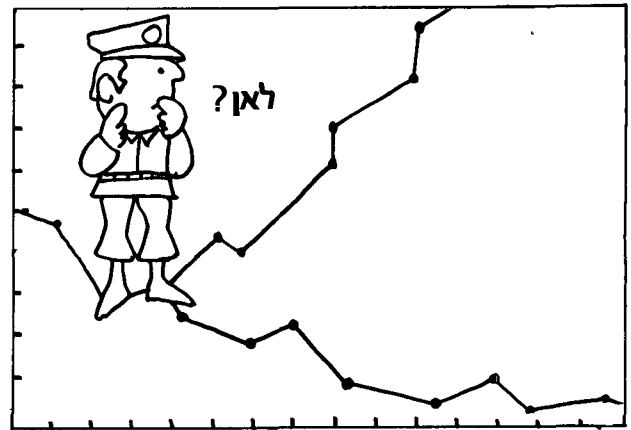
השליחות המקננת בו. אולם מתחת לאפם החל לצמוח סוג שונה לחלוטין של מפקדים.

לחוסר נכונותם של קצינים מוכשרים לחתום קבע גרמו אף תהליכים שונים לגמרי, אשר נתחוללו בצבא עצמו, ולא היו קשורים לחברה הסובבת. הגורם הראשון הוא קושי החיים ביחידות השדה. אין ספק שאין מנוס מכך שביחידות שדה יחיו מפקדים חיים קשים. דבר זה גובע הן מעצם התפקיד, והן מחשיבות הדוגמא האישית של המפקד. אולם האם הכרח הוא שקצין ימלא שנים ארוכות ללא הפסקה תפקידים ביחידות שדה? האם הכרח הוא לטפח מצב זה על ידי תשלום תוספות שכר דוקא למי שמתמידים בשירות בתנאים קשים? האם הכרח לטפח סדרי חיים של יחידות שדה גם ביחידות עורפיות כדי להגדיל את יוקרת היחידה ואת הזדהותה עם היחידות שבקו? התנאים הקיימים כיום מובילים למסקנה, כי תשובה חיובית מעידה על קוצר ראות, וכי דוקא תשובה שלילית מעידה על גישה מרחיקת ראות.

נסעתי פעם נסיעה ארוכה עם חברתו של אחד ממפקדי הפלוגות המוכשרים והמבריקים שהיו תחת פיקודי. היא התנגדה שבעלה לעתיד יחתום קבע. ניסיתי לשכנעה שתסכים. אני זוכר עד היום את תשובתה הקוטעת והמשכנעת: "אני מוכנה לסבול שנים אחדות חיים קשים וחוסר נוחות, אך אתה מבקש ממני הרבה יותר מזה. אתה רוצה שאחיה עם אדם שבמשך שנים לא יקרא ספר, לא יבקר בהצגה, לא יפגוש חברים ולא ילמד דבר פרט למקצוע שאתה עוסק בו. איזה מין בעל יהיה לי בעוד עשרים שנה? בור וצר אופקים! אינני מוכנה לזה!". זהו נימוק אמיתי וצודק, בין אם הוא מושמע על ידי אשת הקצין ובין אם זוהי טענתו עצמו. אין הכרח בקיום מצב זה. הבנת חומרת הבעיה ומבט מרחיק ראות יכולים לסייע לפתור אותה בקלות יחסית.

הגורם השני לדחיית קצינים מוכשרים מצה"ל הוא היעדרה של מסורת משמעתית ונוהלי שגרה תקינים. מצב זה הינו אחד מן הגורמים המחייבים טיפול דחוף במסגרת המאבק להתחדשותו של צה"ל ולהתנערותו מליקויים שדבקו בו. כאשר הצדעה, שמירת נקיון וכמה צדדים אחרים של סדרי הצבא מובנים מאליהם ומופקדים עליהם נגדי משמעת, מבחנו של הקצין הינו בתחום המקצועי והמנהיגותי. אולם כאשר הקצינים נדרשים להקדיש חלק ניכר מזמנם לנושאי שגרה ומשמעת, הופכים אף אלה חלק ממבחנו של הקצין. בהיעדר מסורת של דפוסי משמעת ונוהלי שגרה תקינים הפכה היכולת להנהיג אותם ולכפותם אחד הכישורים העיקריים על פיהם נבחן קצין, בעוד משקלם של היוזמה, המקוריות וכושר המחשבה הלך וירד. בניגוד לטענה שמשמעת הינה אויב היוזמה והכשרון הרי בתנאי צה"ל האמת היא הפוכה. דוקא היעדר משמעת סילק מהצבא קצינים מוכשרים ובעלי יוזמה. יתר על כן, בתקופת שירותי הכרתי קצינים בכירים שכשרונם העיקרי היה בתחום הטלת משמעת. בנסיבות אחרות אפשר שהיו מסיימים את שירותם כמש"קי משמעת מצטיינים, אך בנסיבות הקיימות כשרונם להטיל אימה הביאם אל דרגות בכירות של קצונה.

גורם חשוב נוסף שתרם לפגיעה בנכונות לחתימת קבע, הוא מסורת של צנטרליזם וריכוז סמכויות הנהוג במסגרות שונות



בכלל וקצינים צעירים בפרט. בשלב מסוים בחייו מגדיר כל צעיר מה רצונו להשיג בעתיד. הגדרה זו מבוססת לעיתים קרובות על בחירת דמות הזדהות ממשית שאליה שואף הצעיר להידמות בעתיד. הדמות עשויה להיות מהנדס, עורך-דין, שחקן או פועל, והצעיר בוחר לו אותה תוך שילוב בין הערכת יכולתו ובין שאיפותיו לעתיד. מנסיגו נוכחתי לדעת כי אחד הגורמים החשובים הקובעים את מידת נכונותם של קצינים לחתום קבע הוא מידת הזדהותם עם מפקד בכיר בעל כשרון ויכולת, אשר על-פי הערכתם עשויים הם להיות כמותו ביום מן הימים. כאשר דמות הזדהות מעין זו אינה בנמצא — קטנים הסיכויים לחתימת קבע. רמת האישיות, רוחב האופקים וההשכלה מהווים זה שנים אחדות מרכיב חשוב בציפיותיהם של קצינים צעירים ממפקדיהם הבכירים. אולם לא רבים המפקדים אשר נמצאו עונים על משאלות אלה.

התהליכים האמורים מורכבים למדי וראויים לבירור בפני עצמו. מכל מקום, לענייננו ניתן לסכם בקצרה, כי בשל תהליכים חברתיים אלה ירד קסמו של הצבא כאורח חיים וכיעוד לצעיר המוכשר והמבריק, וכנגד זאת נתרבו הכוחות המושכים והאתגרים שנפתחו בפניו מחוץ למסגרת הצבא. אמנם, תהליכים אלה בצבא לא היו יציבים. תקופות של מתיחות וסכנה הגבירו את נכונות הקצינים לחתום קבע, ותקופות רגיעה ורפיון הקטינו נכונות זו. אך בסופו של דבר הכיוון הכללי של "עקומת" חתימת הקבע נע, כאמור, במגמה קבועה. עם-זאת אין הצבעה על תהליכים חברתיים, כגורם בירידת רמת הקצונה, משחררת את הצבא מאחריות למתהווה בשורותיו. הפיקוד של צה"ל סייע בעקיפין לתהליך זה, כיוון שלא נתן דעתו על התמורות המתחוללות בחברה הסובבת ומשמעותן ביחס לאיכות צבא הקבע, וכיוון שלא נקט בצעדים מתאימים כדי לקדם את פני המציאות החדשה. בעניין זה נושאים באחריות דוקא המפקדים המוכשרים מן הדור הישן. מפקדים אלה, שחסרו השכלה פורמלית, לא נפגעו מעובדה זו, שכן מעמדם בצמרת החברה הובטח, אך הם לא הבינו, שלקצינים מוכשרים כמותם, מהדור החדש, יש דרישות והשקפות שונות מאלה שהיו להם בנעוריהם. זאת ועוד, מתוך מסורת והרגלים של תקופה, שבה נכונות לתפקידי הנהגה ופיקוד היתה מובנת מאליה, הוזיח הפיקוד הבכיר את תפקידו בחינוך והסברה לקצינים הצעירים. נראה היה להם שחתימתם של מוכשרים לקבע הינה טבעית בדיוק כפי שהיתה בזמנם, ושחתימה זו כשלעצמה מהווה הוכחה לכשרונם של החותם ולתחושת

הקריירה. המדאיג הוא שלא נוצר מצב, בו יכול איש הקיבוץ לשלב שירות מתמיד בצבא קבע עם חברות בקיבוץ. שתי סיבות למציאות זו. האחת קשורה בתהליך חברתי כללי — הפנמתה של התנועה הקיבוצית. מאז הקמת המדינה הולך ומתעטט בתנועה זו הרצון לקחת חלק פעיל בעיצוב דמות החברה והמדינה, וניתנת עדיפות למשימות של בניה והתרחבות פנימיות. כתוצאה מכך, אותם בני משקים החדורים תחושת שליחות והנאמנים לרעיונות הקיבוץ, חוזרים לביתם כדי למלא בו את יעודם.

הסיבה השניה קשורה בצבא. עקב ירידת חלקם של אנשים בעלי תודעת שליחות בפיקוד הבכיר של הצבא, לא הוכרה בצבא החשיבות הנודעת למתן אפשרות מעשית של שילוב שירות בצבא הקבע עם חברות בקיבוץ. יתר על כן, מתוך ראייה צרה של "איגוד מקצועי" ראו קצינים בכירים רבים בעין רעה את חזרתם של קצינים מן הקיבוץ לשורות הצבא.

כתוצאה מסיבות אלה אבד לצבא פוטנציאל חשוב של קצינים שהושפעו פחות מנטיית של חיפוש השכלה, ששמר יותר מאחרים על ערכיו, ושעשוי היה לתרום לאיכות הפיקוד הבכיר ולרמתו.

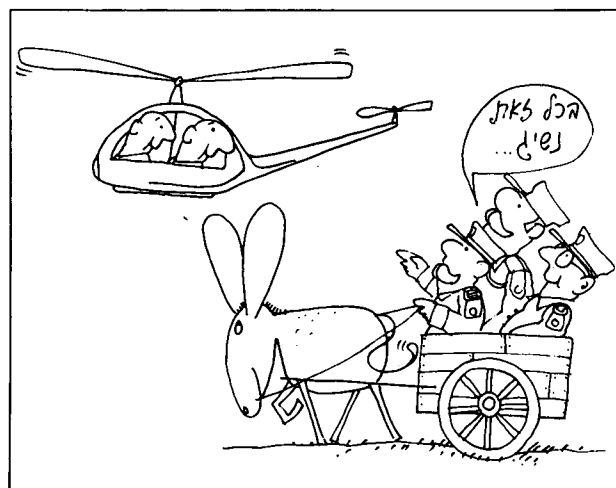
עד כאן תוארו הסיבות, שהביאו, לדעתי, לפרישתם של קצינים מוכשרים מצה"ל. מובן שמצב זה משפיע באורח טבעי גם על מסורת העצמאות "הגב הזקוף" של הקצינים, שכן קצינים מוכשרים ובעלי יכולת חרדים פחות לגורל הקריירה שלהם ונלחמים ביתר עוז על דעותיהם.

קיימות סיבות נוספות ל"שבירת גבה" של הקצונה, ולמצב בו הולכים ומתמעטים בקרב הקצונה הבכירה גילויים של ויכוח נוקב וחופשי. אחת הסיבות המכריעות למצב זה קשורה בדרך בה זוכים בתפקיד בצה"ל. כיום מהווה חוות הדעת של המפקד הממונה קריטריון יחידי להערכת קצינים וקידומם. רק במקרים מעטים קיימים מבחנים אובייקטיביים או ביקורות בלתי תלויות המשפיעים על קידום הקצין.

נוסף על כך, חלק ניכר מן המפקדים הבכירים לא חונך להתבחין כראוי בין נאמנות לחברים לבין דפוסי התנהגות ההולמים קצינים בכירים. בעקבות זאת התפתח בצבא "נפוטיוז" חברי ברמות בכירות, ונתגבשה מסורת של מינויים שאינם נובעים מכישורים אלא מקשרים. על-פי שיטה זו, המכונה בצבא "סוסים", רואה כל קצין לנכון למצוא לו "סוס" להבטחת קידומו לאורך ימים. במשך תקופת שירותי שמעתי, לצערי, לא אחת, קצינים בכירים המגנים על תופעה זו. בנסיבות אלה ברור שסיכויי ההתקדמות בצבא מובטחים לקצינים בעלי כושר הסייגות ובעלי סימפטיה אישית, ואילו קצינים נוקשים ועצמאיים נידונים להיתקל בקשיים מרובים, אף שהם מצטיינים בכישורים אחרים.

אינני יכול להימנע מלקשור את שאלת ההשכלה גם לנושא מידת העצמאות וזקיפות הקומה של הקצינים. כאמור, הריני מסופק ביחס למידת תרומתו של תואר אקדמי ליכולת התפקוד של הקצין; לעומת זאת ברור לי, כי הרגשת הביטחון הנובעת מן האפשרות להתפרנס ולהתקיים בכבוד אף מחוץ למסגרת הצבא, מקנה לקצין יתר נכונות לעמוד על דעתו, ולהילחם עליה.

התופעות האמורות הינן בעיני מן הגורמים העיקריים לדלדולה של הקצונה הבכירה בתחומים שהזכרתי. מיותר לציין שאין



בצה"ל, והמעורר בקרב קצינים צעירים תחושה שאין הם עוסקים בעבודה פוריה ויוצרת. לעיתים נהגו להאשים את חיל השריון במצב זה, אך נסיוני האישי בנושא קשור דווקא לבית הספר לקצינים של חיל הרגלים. בתקופה מסוימת שובצו במוסד זה הקצינים המבריקים והמוכשרים ביותר לתפקידים זוטרים. הם מילאו תפקידים שבהם לא היה צורך בשום שיקול דעת או עצמאות. רובם הגדול השתחרר מצה"ל כשהם מאוכזבים או ממורמרים.

המערכת הסגורה של החילות השונים גרמה אף היא לדחייתם של קצינים מוכשרים רבים מהצבא. כתוצאה מסיבות היסטוריות ומטיפוח השקפות בלתי מבוססות נוצר מצב שקשה מאד להעביר קצין מחיל לחיל אפילו במסגרת חילות היבשה. לפני חדשים אחדים קראתי ביוגרפיה של גנרל אמריקאי שפרש לאחר שלושים שנות שירות. רשימת התפקידים שמילא בתקופת שירותו היתה מביכה מאד את ראשי מנהל הסגל בצה"ל ואת מפקדי החילות. האיש הספיק במשך שירותו להיות טייס קרבי, מפקד פלוגת חי"ר, מפקד גדוד תותחנים, קצין מודיעין בגרמניה, מפקד דיביזיה בוייטנאם, נספח צבאי ביפן וקצין בכיר בפנטגון. כמובן שהקצין הינו מוסמך אוניברסיטה אורחית. על פי דרישות ההסבה מחיל לחיל המקובלות בצה"ל היה על קצין זה לבלות כעשר שנים בקורסי הסבה — אם היה מצליח לשכנע את הממונים עליו להעבירו. הקשיים והדרישות המחמירות במעבר מחיל לחיל גרמו, לדעתי, נזק כבד לצה"ל. היו תקופות בהן עברו חילות אחדים תהליך של התפתחות והתרחבות, בעוד חילות אחרים קפאו במקומם מבחינת גודלם. לעיתים לא תאם מספר הקצינים המוכשרים בחילות השונים את מצב התפתחות החיל, ונוצר מצב שבו חיל אחד משווע לתגבורת קצינים מוכשרים, ומקדם קצינים מכל הבא ליד, בעוד שבחיל אחר פורשים קצינים מוכשרים מהשירות בשל חוסר יכולת להתקדם.

סוגיה בפני עצמה, הקשורה הן בתהליכים בחברה והן בצבא, היא ירידת חלקה של ההתיישבות העובדת בפיקוד הצבא. בהתיישבות זו בכלל ובתנועה הקיבוצית בפרט מצוי מאגר חשוב של קצינים בעלי רמה הנכונים ואף עשויים לתרום לאיכותו של צבא הקבע. אחדים מהם אמנם נשארים בצבא, בהם אף מוכשרים, אך כמעט תמיד עוזבים אלה את המשק, והעדפתם את הצבא על פני הקיבוץ מעידה לא אחת דוקא על העדפת

שלוש שנים, שירות ביחידות עורפיות בתנאים נוחים שמאפשרים לימודים וכן יציאה ללימודים. רצוי לשלב במסלול זה גם השתלמויות ומילוי תפקידים בחו"ל, כחלק ממסלול התכשרה למפקדים בכירים ואגב כך לבטל את הנוהג שנספח צבאי הינו תפקיד פרישה.

החזרת קצינים לשירות

יש להקים במנהל הסגל מחלקה מיוחדת להחזרת קצינים אקדמאים לשירות. תנאי השירות והפרישה של צבא הקבע עשויים לקסום לאקדמאים צעירים, אשר עניין "הקריירה הכפולה" מאד משמעותי לגביהם. על מחלקה זו לעקוב אחרי קצינים מוכשרים שפרשו מן הצבא ללימודים, לזמנם לראיונות, ולסייע להם להיקלט שוב בצבא בתפקיד הולם.

בחינות לדרגה ולתפקיד

יש להנהיג בחינות לקראת קידום בדרגות או לקראת קבלת תפקידים מסוימים. הבחינות תשמשנה כקריטריון אובייקטיבי לכשרונו של הקצין, ותוצאותיהן תרשמנה בתיקו האישי. יש לקבוע שורת תפקידים מרכזיים ברמות בינוניות ששיבוץ קצינים בהם ייעשה בשיטת "מכרז פתוח". כל מועמד יוכל לבקש להבחן. הזוכה בתפקיד יקבע על ידי ועדה אשר תחליט, על פי בחינות ועל פי מסלול תפקידים שמילא, את מידת התאמתו של המועמד לתפקיד.

ועדת מינויים לקצינים בכירים

תוקם ועדת מינויים לקצינים בכירים מדרגת תא"ל ומעלה. על הוועדה להתמנות על ידי שר הבטחון, ועליה לכלול קצינים בכירים במילואים. יש להעמיד לרשות הוועדה צוות עוזרים אשר יכין עבורם דו"ח על עברם הצבאי של הקצינים המועמדים. הוועדה תבחן את התאמתם של המועמדים ליעודם הצבאי על פי: המלצת הרמטכ"ל, מבחנים לפי קביעתה, ראיון אישי, ודו"ח צוות העוזרים. הוועדה תגיש את מסקנותיה לשר הבטחון.

פתיחת החילות

מנהל הסגל חייב לקבל סמכויות רחבות והנחיות תקיפות בכל הקשור לשיבוץ קצינים בין החילות. יקבע פרק זמן הדרוש להסבה, לא לפי דרישת החילות אלא על פי בדיקה אובייקטיבית, אשר מטרתה להקל ככל האפשר על ההסבה המקצועית. אין להניח שהסבה כזו תעלה על פרק זמן של חצי שנה. העברת קצינים מחיל לחיל תעשה בדרך זו לעניין שבשגרה בהתאם לצרכי הצבא או לפי בקשת הקצין.

מטרת המאמר היתה להציג את הבעיה ואת גורמיה. ההצעות שהוצגו מהוות הדגמה לסוג פתרונות אפשרי. נושאים כוללים יותר, כגון שאלת המעמד החברתי של קצונות הקבע, או שאלת המשמעת בצבא, ראויים לבירור ולטיפול בהקשר רחב יותר, ועל כן לא נדונו כאן. הפתרונות המוצעים באים להדגים כיצד ניתן בכמה נושאים לגקוט פעולה מיידית, העשויה לתרום לשיפור המצב. אולם ראוי שפשטותם של פתרונות אלה לא תמנע ממידת חומרת הבעיה. לאור התחכום והמורכבות של הבעיות האסטרטגיות והצבאיות שלנו יוכל רק פיקוד בכיר, המשלב בתוכו כושר לחימה והנהגה עם רמת חשיבה ויצירה, לעמוד במשימות אלה.

פירוש הדבר שניתן לבנות פיקוד צבאי המתבסס אך ורק על למדנים ומרדנים. הבניה הנכונה של פיקוד בכיר היא זו המשלבת בתוכו טיפוסים שונים בעלי נסיון מגוון וכישורים רבים. רק מתוך מערכת כזו עשויה לצמוח הנהגה צבאית מעולה.

מנסינו נראה לי שהתקופה בה פורשים רובם של הקצינים המוכשרים מן הצבא היא החל מתום שירות החובה ועד כחמש שנים לאחר מכן. בתקופה זו עוזבים רובם של אלה המוכשרים ללימודים אקדמאים. אף אלה הנוטים לחיי צבא אינם עומדים בלחץ החברתי ובפיתוי ופורשים לאחר סיימם את תפקיד המ"פ, שהוא תפקיד קוסם וגם קרוב למדי. לעומת זאת, דעיכת העצימאות המחשבתית ואומץ הלב האזרחי הוא תהליך שנמשך שנים. ככל שעולה הקצין בדרגה וככל שהצבא הופך עבורו לדרך חיים ולקריירה — כן קטנה נכונותו להלחם על דעותיו. בתקופת שירותי בצבא ראיתי "אריות" צעירים שהפכו כעבור עשר שנים ל"שפנים" מבחינת נכונותם להלחם על דעות והשקפות. המצב כיום הוא שמידת נכונותם של סמלים וסגנים לעמוד באומץ לב על דעותיהם גדולה הרבה יותר מזו שמגלים סא"לים ואל"מים.

את השיטה לפתרון בעיות אלה יש לחפש בשני כיוונים עיקריים:

א. העמדת הלימודים האקדמאים והאפשרות לחיים מסודרים כמרכיבי יסוד במסלול הקצין הצעיר.

ב. מציאת דרכים לאיתור קצינים עצמאיים ויוצאי דופן, והבטחת כושר קיומם והתקדמותם במערכת הצבאית.

המטרה העיקרית של מאמר זה היא, כאמור, להגדיר את הבעיה, להצביע על התהליכים שהביאו להיווצרותה, ובכך לפתוח דיון שיוביל למציאת פתרונות נכונים. אולם כדי להמחיש מהו הכיוון שאליו יש לחתור אצביע על מספר אפשרויות בתחומים שונים. יש להתייחס לאפשרויות אלה כאל "ראשי-פרקים" ולא כאל תוכנית פעולה מגובשת, הן מבחינת הקף הנושאים המטורפלים והן מבחינת רמת הפירוט.

לימודים אקדמאים

לדעתי יש הכרח ליצור מצב שכל קצין החותם קבע והמוכשר ללימודים אקדמאים יוכל לרכוש השכלה אקדמאית לתואר ראשון תוך שמונה השנים הראשונות לשירותו. מטרה זו ניתן להשיג על-ידי יציאה ללימודים מסודרים למשך שנתיים וחצי, או בדרך של לימוד אינטנסיבי בקורסי קיץ בני שלושה חודשים בעת מעבר מתפקיד לתפקיד. הדרך השניה מחייבת יצירת מסגרת חדשה בתיאום עם האוניברסיטה — קורסים מרוכזים לקצינים. עם הנהגת הסדרים אלה יש לבטל את הלימודים האקדמאים בפו"מ, שערכם שנוי במחלוקת ומוטל בספק, ולהגיע בעשור הקרוב למצב בו כל החניכים שיגיעו לפו"מ יהיו בעלי תואר אקדמי ראשון.

מסלול קידום

יש ליצור דגם של מסלול תפקידים מגוון שיוצע לפני הקצין הצעיר. בדגם זה ישולבו תפקידי פיקוד בשדה ותפקידי מטה בעורף. המגמה תהיה למנוע מצב בו "מותש" הקצין במשך שנים רצופות וממושכות ביחידת שדה. על מסלול התפקידים לכלול תקופת שירות ביחידות שדה לתקופה רצופה שלא תעלה על